وقتی تیم ها نمیتوانند تصمیم گیری کنند

تیم اجرایی درباره‌ی یک تصمیم راهبردی حیاتی می‌اندیشد، اما هرچقدر اعضای تیم زمان و انرژی صرف می‌کنند، نمی‌توانند به یک تصمیم رضایت‌بخش دست یابند. سپس آن لحظه‌ی ناخوشایندی که تمام چشم‌ها به سوی مدیرعامل دوخته می‌شود فرا می‌رسد. تیم در انتظار تصمیم نهایی رئیس خود می‌ماند، اما زمانی که از این تصمیم مطلع می‌شوند، عده‌ی کمی از آن استقبال می‌کنند. سرزنش‌ها هر چند به زبان آورده نشده‌اند، ولی بسیارند. مدیرعامل، مدیران اجرایی را به دلیل قاطع نبودن سرزنش می‌کند و آن‌ها از مدیرعامل به دلیل رفتار استبدادی‌اش آزرده‌خاطرند. اگر این وضعیت برایتان آشناست، چیزی را تجربه کرده‌اید که ما آن را «**سندروم دیکتاتور پیش‌فرض**» می‌نامیم.

این جریان تا دهه‌ها مشکل رهبری، کار تیمی یا هر دو شناخته می‌شد. شرکت‌ها، برای مقابله با این مشکل، از تمرین‌های تیم سازی و مسائل ارتباطی استفاده می‌کنند که به مدیران اجرایی یاد می‌دهند چگونه گفت‌وگوهای قاطعانه داشته باشند، بازخورد بدهند یا دریافت کنند و اعتماد متقابل ایجاد کنند. در حین این فعالیت، مدیران، مشکل اصلی را که نه به افراد، بلکه به فرآیند مربوط می‌شود، فراموش می‌کنند. هنگام رسیدن به یک اولویت جمعی بر اساس اولویت‌های فردی، این‌گونه بن‌بست‌ها جزء مسائل ذاتی کار به شمار می‌آیند. زمانی که رهبر تیم پی می‌برد کار با نظرخواهی درست نمی‌شود، می‌تواند زمان خود را دیگر برای فعالیت‌های روان‌شناسی نامربوط هدر ندهد و در عوض، اقدامات مناسبی برای رهایی از بن‌بست اتخاذ کند. این اقدامات که ثابت‌شده برای شرکت‌هایی در اندازه‌های مختلف مؤثر است، تیم‌ها را قادر می‌سازد که از چرخه‌ی سرزنش فراتر رفته و به سبک تصمیم‌گیری بدون مقصر دست یابند.

به دنبال غیرممکن بودن

علم تصمیم‌گیری جمعی بر اساس اولویت‌های فردی هنوز کامل نیست. زمانی که یک گروه سه یا چندنفره بخواهد اولویت‌هایی بین سه یا چند مورد تعیین کند، ممکن است با خواست اکثریت در تضاد باشد. این «تناقض نظرخواهی»، به این دلیل به وجود می‌آید که زیرمجموعه‌های مختلف گروه ممکن است برای تمامی گزینه‌های موجود تعارض‌هایی را به وجود آورند.

یک تیم رهبری ۹ نفره را در نظر بگیرید که برای کاهش هزینه‌های خود، در حال سبک‌سنگین کردن این سه گزینه است: الف) تعطیلی کارخانه ب) انتقال امور فروش به توزیع‌کنندگان پ) کاهش حقوق و مزایا. با آنکه هر یک از مدیران اجرایی ممکن است بتوانند اولویت‌های خود را مشخص کنند؛ اما این احتمال وجود دارد که به‌طور هم‌زمان، در هر یک از گزینه‌ها اکثریت وجود داشته باشد. پنج نفر از اعضا ممکن است «تعطیلی کارخانه» را بر «انتقال امور فروش به توزیع‌کنندگان» ترجیح دهند، دسته‌ی پنج‌نفری دیگری ممکن است «انتقال فروش» را بر «کاهش حقوق و مزایا» ترجیح دهد. با توجه به ویژگی تعدی بین این سه گزینه، «تعطیلی کارخانه» باید بر

اکوموتیو

«کاهش حقوق و مزایا» برتری داشته باشد؛ اما تناقض موجود این است که شاید پنج نفر از اعضا «کاهش حقوق و مزایا» را بر «تعطیلی کارخانه» ترجیح دهند. در واقع، اولویت‌ها به جای اینکه متعدی باشند، چرخشی‌اند.

زمانی که سرانجام مدیرعامل مجبور می‌شود گزینه‌ای را انتخاب کند، فقط عده‌ی کمی از تیم با این تصمیم موافقت خواهند کرد. تفاوتی نمی‌کند کدام گزینه انتخاب‌شده باشد، زیرا احتمال دارد اکثریت‌های مختلف گزینه‌های متفاوتی را ترجیح دهند. علاوه بر آن، هیچ‌کدام از روش‌های نظرخواهی، نه تخصیص امتیاز به گزینه‌ها و نه رتبه‌بندی انتخاب‌ها، مشکل را حل نمی‌کنند. می‌توان راهی برای دور زدن مشکل پیدا کرد، اما مشکل به‌طور کامل از بین نمی‌رود.

این مفهوم در علوم سیاسی و اقتصادی و نیز در میان برخی از نظریه‌پردازان سازمانی به خوبی پذیرفته شده است، اما هنوز وارد مدیریت کاربردی نشده است. درک این تناقض، نحوه‌ی تصمیم‌گیری تیم‌های اجرایی را به‌طور قابل‌توجهی تغییر می‌دهد.

پذیرش وجود مشکل

مدیران عامل و تیم‌هایشان برای دوری از «**سندروم دیکتاتور پیش‌فرض**»، ابتدا باید شرایط به وجود آورنده‌ی این سندروم را شناسایی کنند و این سندروم شاید در خارج از حیطه‌های اجرایی بیشتر از همه مشهود باشد، اما ممکن است در هر جلسه‌ی کمیته‌ی اجرایی به وجود آید.

بیشتر تیم‌های اجرایی در حقیقت قانون‌گذار نیز هستند، به استثنای مدیرعامل، هر یک از اعضا، نماینده‌ی بخش مهمی از سازمان است، از بازاریابی گرفته تا بخش عملیاتی و امور مالی. مهم نیست مدیرعامل چند بار از اعضای تیمش بخواهد دیدشان به واحد کاری خود را کنار بگذارند و با دید کلی به سازمان بنگرند؛ چون در هر حال، برای مدیران اجرایی، جدایی از مسئولیت‌های واحد کاری‌شان دشوار است. از آنجا که تیم اغلب بر تخصیص منابع و تعیین اولویت‌ها تمرکز دارد، اعضا برای تخصیص و تائید پروژه‌های مورد علاقه، با هم به شدت به رقابت می‌پردازند. زمانی که بیش از دو گزینه روی میز باشد، شرایط برای تبدیل شدن مدیرعامل به یک دیکتاتور پیش‌فرض فراهم می‌شود.

تناقض نظرخواهی زمانی به وجود می‌آید که سه گزینه یا بیشتر، پیش روی تیم باشد؛ ولی وقتی حتی با وجود دو گزینه، باز هم مشکل وجود دارد، موقعیت خیلی بغرنج‌تر است. به نظر می‌رسد چارچوب‌بندی راهبردها به‌صورت دوگزینه‌ای، یعنی "یا باید با تمام قوا وارد این بازار شویم یا به‌کلی از این مسیر تجارتی خارج شویم"، مشکل را از بین نمی‌برد. با وجود این، چنین انتخاب‌هایی همیشه گزینه‌ی سومی را نیز شامل می‌شوند، گزینه‌ی «هیچ‌یک از موارد» نیز به‌طور ضمنی وجود دارد. به عبارت دیگر، ممکن است برای ورود به بازار، خروج از آن یا انجام هیچ‌کدام اکثریت‌هایی به صورت چرخشی وجود داشته باشد.

اکوموتیو

مدیریت غیرممکن‌ها

زمانی که مدیرعامل‌ها و تیم‌هایشان علت مشکلات خود در تصمیم‌گیری را درک کنند، می‌توانند شیوه‌های اجرایی و عملی ساده‌ای را برای کمینه‌سازی ناکارآمدی بالقوه اتخاذ کنند.

- **نتایجی را که در جست‌وجوی‌شان هستید به وضوح بیان کنید**

نکته‌ی تعجب‌آور این است که در برخی موارد، مدیران اجرایی فکر می‌کنند که دارند در موضوع یکسانی صحبت می‌کنند، ولی در واقع بدون اینکه درکی از حرف‌های هم داشته باشند با همدیگر صحبت می‌کنند. برای مثال، در بحث رشد شرکت، شاید برخی به درآمد، برخی به سهم بازار و دیگران به دارایی‌های خالص اشاره کنند. این بحث باید با توافق بر سر نتیجه‌ای آغاز شود که تیم به دنبال دستیابی به آن است. اگر هدف رشد شرکت است، آیا تمام اعضا بر سر اقدامات مورد نیاز، توافق دارند؟

شرکت‌کنندگان در یک بحث، در غیاب اهدافی که به روشنی بیان نشده باشند، اغلب بر اساس پیش‌فرض‌های کاملاً متفاوت، گزینه‌ها را انتخاب می‌کنند و به این ترتیب، بستر مناسب برای **سندروم دیکتاتور پیش‌فرض** را به وجود می‌آورند.

- **گزینه‌های مختلف را برای دستیابی به نتایج در نظر بگیرید**

گزینه‌ها را به فراتر از دسته‌بندی «پذیرش طرح پیشنهادی»، «رد طرح» و «به تعویق انداختن تصمیم» تقسیم‌بندی کنید.

- **حصارها و دیوارها را بیازمایید**

زمانی که از تیم‌ها خواسته می‌شود درباره‌ی گزینه‌ها فکر کنند، تقریباً بلافاصله بر کاری که نمی‌توانند انجام دهند تمرکز می‌کنند (به خصوص در سطح واحدها که ممکن است احساس کنند با خط‌مشی‌های واقعی یا فرضی شرکت محاصره شده اند). کل تیم اغلب نه تنها فکر می‌کنند که محدودیت‌ها واقعی‌اند، بلکه هرگاه گفت‌وگوها به آن سمت پیش می‌رود، خود را عقب می‌کشد. زمانی که اعضای تیم از یک محدودیت صحبت می‌کنند، باید آن‌ها را تشویق کنیم که بپرسند آیا آن، یک دیوار است که ثابت است، یا یک حصار که قابل‌تغییر.

- **اولویت‌ها را زودتر تعیین کنید**

تیم‌های اجرایی می‌توانند مانند هیئت‌های منصفه، با نظرخواهی غیر الزام‌آور در ابتدای گفت‌وگوها، از موقعیت کنونی خود اطلاع یابند. همچنین می‌توانند برای شناسایی حوزه‌های مورد توافق و اختلاف و همچنین احتمال رسیدن به بن‌بست، پیش از جلسات، نظرسنجی به عمل آورند. استفاده از اولویت‌های وزن‌دهی شده راه دیگری برای کوچک‌تر کردن حوزه‌ی تصمیم‌گیری است و به پیشگیری از **سندروم دیکتاتور پیش‌فرض** کمک می‌کند.

اکوموتیو

- **مزایا و معایب هر گزینه را بیان کنید**

مدیران اجرایی به‌جای حضور در فعالیت‌های مربوط به ارائه‌ی بازخورد یا چگونگی برقراری گفت‌وگوهای قاطعانه، می‌توانند از زمان خود به گونه‌ی بهتری استفاده کرده و اطمینان یابند که نظر هر دو طرف برای هر یک از گزینه‌ها شنیده می‌شود. برای این کار ممکن است به وکیل مدافع شیطان نیاز باشد.

موضوع وکیل مدافع شیطان از فرآیند تقدیس در کلیسای کاتولیک روم سرچشمه گرفته است که در آن، یک وکیل برای استدلال علیه تقدیس یک داوطلب، حتی اگر معصوم به نظر آید، منصوب می‌شود. به همین ترتیب، در قانون، هر یک از طرفین طرح دعوی خود را آماده می‌کند و دفاع در مقابل استدلال‌های شاکی فی البداهه صورت نمی‌گیرد.

با وجود این، در تجارت، فردی که طرفدار گزینه‌ای خاص است معمولاً صحبت‌هایی می‌کند که ممکن است شامل بحث‌هایی در مورد خطر کردن باشد، ولی به این اشاره نمی‌کند که به عنوان فردی که از این ایده خوشش آمده، چه وظیفه‌ای دارد. ممکن است اعضای تیم اجرایی فقط چند روز پیش از جلسه طرحی تجاری را دیده باشند و به این ترتیب برای ارائه‌ی گزینه‌های قاطع یا ارائه‌ی واکنشی که دقتی به اندازه‌ی خود طرح داشته باشد، فرصتی نداشته باشند، اما از آن‌ها انتظار می‌رود که یا با آن طرح موافقت کنند یا به آن حمله کنند. به علاوه، حمله به طرح تجاری مطرح شده از سوی یک فرد اغلب به صورت حمله به خود آن فرد تلقی می‌شود. اغلب، فقط مدیرعامل و مدیر ارشد مالی، مدیرانی اند که اجازه‌ی طرح پرسش‌های دشوار و کاوش گرانه را دارند، اما حتی آن‌ها نیز درباره‌ی جزئیات تیمی که حامی طرح تجاری است، اطلاعات کافی ندارند.

با تقسیم‌بندی نادرست گزینه‌های دوتایی از یک طرح تجاری به چند گزینه‌ی صریح و ضمنی و انتصاب یک وکیل مدافع شیطان برای انتقاد از هر گزینه، می‌توانید گفت‌وگو را از حالت شخصی خارج کنید و استدلال‌های نقض کامل و بی‌طرفانه را به یکی از بخش‌های جدایی‌ناپذیر جلسات مشاوره‌ی راهبردی تبدیل کنید. این رویکرد به‌ویژه زمانی ارزشمند است که اولویت‌های مدیرعامل یا سایر اعضای صاحب قدرت تیم شناخته شده باشد. اگر انتصاب یک وکیل مدافع شیطان برای هر گزینه بسیار به نظر می‌آید، گزینه‌ی ساده‌تری را امتحان کنید: از مدیرعامل یا تسهیل‌گر جلسه درخواست کنید تا هر یک از اعضا، دو یا سه پیشنهاد از منظر حوزه‌ی شغلی خود ارائه دهد. این تاکتیک، به جای آن‌که بی‌جهت از مدیران اجرایی بخواهد مانند یک مدیرعامل فکر کنند که معمولاً باعث سکوت یا ارائه‌ی نظرهایی از سر وظیفه می‌شود، تیم را در زمین استوار تخصص خود نگه می‌دارد و گزینه‌های دوتایی نادرست را به گزینه‌های متعددی برای گفت‌وگو تبدیل می‌کند.

اکوموتیو

- **گزینه‌های جدیدی را ابداع کنید که بتوانند بهترین ویژگی‌های گزینه‌های موجود را با هم داشته باشند**

به‌رغم بیشترین تلاش تیم، مدیران اجرایی شاید هنوز خود را در بن‌بست ببینند. این موضوع معیاری برای اهمیت برخی تصمیم‌های راهبردی و نیز سختی تناقض نظرخواهی است که الزاماً شاخصی از ناکارآمدی مدیر اجرایی نیست.

تیم‌ها باید به‌گونه‌ای به چارچوب‌بندی مجدد گزینه‌های خود ادامه دهند که هدف اصلی‌شان حفظ شود که این هدف می‌تواند سود بالاتر در دارایی خالص یا رشد بیشتر یا هر چیز دیگری باشد. زمانی که نشانه‌هایی از تصمیم‌گیری بر اساس چارچوبِ «یا این یا آن» مشاهده می‌کنند، باید توقف کرده و گزینه‌های بیشتری ارائه دهند.

دو قانون بنیادین ضروری

تا اینجا تاکتیک‌های مختلفی را بیان کرده‌ایم که تیم‌های رهبری می‌توانند برای رهایی از **سندروم دیکتاتور پیش‌فرض**، از آن‌ها استفاده کنند. این تاکتیک‌ها خواه تک‌به‌تک استفاده شوند، خواه پشت سر هم می‌توانند مؤثر باشند؛ اما در صورتی که تیم‌ها بخواهند از این سندروم پیشگیری کنند، باید به دو قانون بنیادین پای بند باشند:

- **محرمانه عمل کنید**

برای آنکه اعضای تیم بتوانند ایده‌های خود را بیازمایند و به نتیجه برسند، وجود فضایی امن برای گفت‌وگوها ضروری است. مدیر اجرایی که می‌داند گمانه‌زنی‌های او درباره‌ی تعطیلی کارخانه ممکن است در سراسر شرکت منتشر شود، برای بیان آزادانه‌ی نظر خود که لازمه‌ی گفت‌وگو برای یک راهبرد بدون محدودیت است، تمایلی نخواهد داشت. علاوه بر آن، آن دسته از اعضای تیم که در جلسه‌ی گفت‌وگو به اولویت‌هایشان بهایی داده نمی‌شود، باید بتوانند در پایان جلسه حفظ آبرو کنند و اگر بفهمند از چیزی که برای گروهشان مبهم بوده است چشم‌پوشی کرده‌اند، ممکن است کارایی آتی‌شان در جایگاه رهبر تضعیف شود.

- **به فکر چارچوب زمانی مناسب باشید**

در اغلب موارد، دستور جلسه‌هایی که به مباحث خارج از راهبرد اصلی شرکت می‌پردازند وجود دارد که زمان زیادی برای تصمیم‌گیری به آن‌ها تخصیص داده می‌شود. نتیجه‌ی این کار یا گفت‌وگویی است که به جایی نمی‌رسد یا تصمیم خودسرانه‌ی مدیرعامل است که با بی‌ملاحظگی، نظر اکثریت‌های حامی دیگر گزینه‌ها را زیر پا می‌گذارد. زمانی که گزینه‌های جدید ابداع یا گزینه‌های موجود تفکیک می‌شوند، اعضای تیم به زمانی برای مطالعه‌ی دقیق آن‌ها و ارزیابی استدلال‌های نقض نیاز دارند. تقسیم به چند جلسه با فواصل زمانی طولانی و به همراه تجزیه و تحلیل‌ها و تحقیق اضافی، به افراد فرصت می‌دهد تا اولویت‌هایشان را مجدد بررسی کنند. همچنین به آن‌ها زمان

اکوموتیو

می‌دهد تا حوزه‌های کاری خودشان را برای تغییراتی که ممکن است در نتیجه‌ی راهبرد جدید به وجود آید، آماده کنند.

تمرین‌های مهارت‌های رهبری و ارتباطات مزیت‌های خود را دارند. در صورتی که اعضای تیم به یکدیگر اعتماد نداشته باشند یا به صحبت‌های یکدیگر گوش ندهند، نمی‌توانند تصمیم‌های مؤثری اتخاذ کنند. با وجود این، مشکلی که اغلب شاهد آن هستیم، چیزی است که فقط با ابزار روان‌شناسی که در متون مدیریتی مورد توجه بوده، برطرف شدنی نیست. اگر مدیران اجرایی از تاکتیک‌های گفته شده در اینجا استفاده کنند که برای اصلاح فرآیند تصمیم‌گیری طراحی می‌شوند، در دستیابی به مسیر واقعی، موفقیت‌های بزرگ‌تری خواهند داشت.

اکوموتیو